13.

Claudia Florina Pop

# Elaborarea și managementul proiectelor educaționale

Colecția Paedagogia

presa universitară clujeană

CLAUDIA FLORINA POP

# ELABORAREA ȘI MANAGEMENTUL PROIECTELOR EDUCAȚIONALE

CLAUDIA FLORINA POP

# ELABORAREA ȘI MANAGEMENTUL PROIECTELOR EDUCAȚIONALE

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2021

**Colecția *Paedagogia* este coordonată de Mușata Bocoș.**

*Referenți științifici:*

**Conf. univ. dr. Adela Bradea**

**Conf. univ. dr. Claudia Leah**

ISBN 978-606-37-1102-2



**Universitatea Babeş-Bolyai**
**Presa Universitară Clujeană**
**Director: Codruţa Săcelean**
**Str. Hasdeu nr. 51**
**400371 Cluj-Napoca, România**
**Tel./fax: (+40)-264-597.401**
**E-mail: editura@ubbcluj.ro**
**http://www.editura.ubbcluj.ro/**

*Descrierea cursului*:

Nevoia de eficiență în activitatea didactică a condus la relevarea importanței proiectării corecte a demersurilor necesare pentru atingerea unui scop/obiectiv stabilit.

Lucrarea de față abordează elementele constitutive ale proiectelor, încercând să ofere informațiile cele mai utile și să dezvolte competențe în proiectarea, derularea și evaluarea proiectelor educaționale. Astfel, cursul se constituie într-o introducere în cultura managementului prin proiect, ca instrument util de abordare a activităților formative din domeniul educației.

***Obiectivele cursului:***

La finalul parcurgerii conținuturilor, participanții vor putea:

- ✓ să definească și să utilizeze corect termenii specifici managementului de proiect;
- ✓ să identifice și să descrie elementele cheie ale unui proiect;
- ✓ să elaboreze un proiect educațional utilizând instrumente specifice de planificare.

***Grup țintă***: studenți, cadre didactice

***Evaluare*:**

- ➢ *formativă*
  - ✓ probe practice:
    - o elaborarea unei schițe de proiect educațional;
    - o prezentarea succintă a proiectului realizat;
    - o evaluarea proiectelor.

# CONȚINUTURI


**I. Introducere în managementul proiectelor și programelor educaționale ....... 11**

I.1. Proiectele și programele educaționale ....... 11

I.2. Care sunt termenii cheie ai definițiilor proiectului? ....... 17

I.3. Tipuri de proiecte ....... 18

I.4. Criterii de fezabilitate ....... 19

**II. Etapele proiectului ....... 21**

II.1. Planificarea ....... 22

II.2. Organizarea ....... 23

II.3. Execuția sau implementarea ....... 24

*II.3.1. Modul de acceptare al schimbării. ....... 24*

*II.3.2. Controlul ....... 24*

*II.3.3. Raportarea ....... 25*

II.4. Finalizarea ....... 26

**III. Comitetul de coordonare al proiectului ....... 29**

**IV. Echipa de proiect ....... 31**

IV.1. Managementul riscului ....... 31

*IV.1.1. Definirea riscului. Identificarea riscului ....... 32*

IV.2. Responsabilitatea managementului riscurilor într-un proiect ....... 33

IV.3.Tipuri de riscuri ....... 34

IV.4. Registrul de risc ....... 34

**V. Managementul conflictelor în cadrul echipei de proiect ............... 35**

**VI. Evaluarea proiectelor ........................................................ 39**

VI.1. Pașii necesari în evaluare ............................................... 39

*VI.1.1. Misiunea ......................................................................... 39*

*VI.1.2. Grupurile Țintă .............................................................. 40*

*VI.1.3. Valori ............................................................................. 41*

*VI.1.4. Scopuri ........................................................................... 42*

*VI.1.5. Metode de evaluare ....................................................... 42*

**VII. Rolul Managerului de Proiect ........................................... 45**

VII.1. Documentația de proiect ................................................. 45

VII.2. Cele trei dimensiuni principale ale managementului de proiect ................................ 46

VII.3. Estimarea și planificarea ................................................ 46

VII.4. Crearea echipei ................................................................ 46

VII.5. Raportarea și contactele ................................................. 47

VII.6. Folosirea instrumentelor adecvate ............................... 47

VII.7. Administrarea și coordonarea activităților ................. 47

**VIII. Managementul schimbării ................................................. 49**

VIII.1. Arii de aptitudine ale managerului de proiect ........... 51

**IX. Elemente esențiale în elaborarea scriptică a proiectului educațional ................................ 55**

**X. Elaborarea Proiectului Educațional ...................................... 59**

X.1. Premise pentru elaborarea proiectului ........................... 59

X.2. Pregătirea proiectării ......................................................... 61

X.3. Parteneriatul cu Comunitatea Locală ............................... 63

X.4. Elaborarea Proiectului ....................................................... 67

**În rezumat** ........ **69**

**Anexe** ........ **73**

Aplicații practice. Proiect educațional – model ........ 73

Proiect educațional – model ........ 80

**Bibliografie** ........ **85**

# I. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR ȘI PROGRAMELOR EDUCAȚIONALE

## I.1. Proiectele și programele educaționale

La nivel educațional se pot iniția proiecte care pot fi elaborate și implementate în colaborare, școală-comunitate: *proiecte centrate pe instruire, proiecte sociale, proiecte ecologice, proiecte de inițiere a unor activități generatoare de venit, proiecte de sprijin și promovare a copiilor supradotați.*

Este imperios necesar să existe o comunicare eficientă a școlii cu comunitatea, nu numai în situații de criză. Dacă există o comunicare pro-activă între acești doi parteneri observăm o întărire a parteneriatului părinte-școală. În același timp este satisfăcută nevoia de informare a părinților și a instituțiilor locale; promovarea unor evenimente și activități școlare; prezentarea curriculum-ului școlar și avantajele școlii; grija față de imaginea școlii; promovarea sprijinului permanent pentru educație; planificarea comunicării; formularea și transmiterea mesajului către comunitate; modalități de transmitere a mesajelor către comunitate. (Pop, C.F., 2018)

Cum ar trebui să funcționeze comunitatea? Prin implicarea persoanelor din comunitatea locală într-o viziune comună pentru a revitaliza comunitatea; prin dezvoltarea unor proiecte și inițiative comunitare pentru a obține schimbări pozitive pe termen lung; prin dezvoltarea abilității și a cunoștințelor locale pentru a îmbunătăți gradul de participare la programele guvernamentale; prin creșterea oportunităților pentru interacțiuni sociale pozitive între comunități; prin încurajarea diversității sociale și culturale.

# II. ETAPELE PROIECTULUI

Principalele etape ale proiectului (ciclul de viață al proiectului):

**ETAPA DE PLANIFICARE** (inițializare, definire)

1. Scopuri
2. Specificații
3. Sarcini
4. Responsabilități
5. Echipe

**ETAPA DE ORGANIZARE** (control)

1. Programe calendaristice
2. Bugete
3. Resurse
4. Riscuri
5. Încadrare cu personal

**ETAPA DE EXECUȚIE**

1. Rapoarte de execuție
2. Schimbări și adaptări
3. Calitate
4. Prognoze

**ETAPA DE FINALIZARE (**predare)

1. Instruire beneficiar
2. Transfer documentații

# III. COMITETUL DE COORDONARE AL PROIECTULUI

Fazele ciclului de viață sunt revizuite de un Comitet de Coordonare al proiectului care se stabilește în momentul în care este luată decizia de realizare a proiectului. Acest comitet răspunde pentru implementarea cu succes a proiectului.

***Componența comitetului de coordonare:***

- un reprezentat experimentat al beneficiarului;
- un reprezentat experimentat al școlii;
- managerul de proiect;
- alți deținători de interese importanți;

***Activitățile unui bun comitet de coordonare***

*Ce ar trebui să facă un bun comitet de coordonare al unui proiect?*

***Răspunsuri:***

- ajută managerul de proiect în rezolvarea tuturor aspectelor nesigure referitoare la domeniul de acțiune al proiectului;
- ia în considerare acele aspecte ale proiectului care implică riscuri, sunt dificile sau prea costisitoare și sunt esențiale pentru proiect;
- supune analizei gradul de realism al planurilor; stabilește noi termene fără să accepte ca domeniul de acțiune sau obiectivele proiectului să fie afectate;
- acordă managerului de proiect autoritate de a lua decizii în cadrul domeniului de autoritate stabiliți de comitetul de

# IV. ECHIPA DE PROIECT

Membrii echipei de proiect sunt selecționați în funcție de sarcina de proiect. Ei provin din diferite domenii de specialitate. Ei sunt, în funcție de modul de organizare al managementului proiectelor, direct subordonați fie conducătorului de proiect, fie cadrelor de conducere din direcția de unde provin.

Membrii echipei de proiect trebuie motivați și implicați în proiect pentru a obține rezultate performante. Pe lângă competențele lor de specialitate, de domeniu, ei trebuie să aibă aptitudini pentru munca în echipă, competențe comunicaționale deosebite și să fie creative, datorită caracterului de noutate al sarcinilor de proiect. (Look, D., 2000)

De asemenea, trebuie să aibă o personalitate puternică pentru a-și susține punctul de vedere și în situații conflictuale, dar și să accepte compromisul în cadrul solidarității decizionale.

Cu toate că managerul de proiect are responsabilitatea proiectului, fiecare membru al echipei trebuie să-și asume responsabilitatea pentru aceasta.

## IV.1. Managementul riscului

În lumea reală lucrurile nu se întâmplă întotdeauna așa cum ne așteptăm sau dorim noi. La fel se întâmplă în management și în proiecte. O tehnică importantă cu ajutorul căreia se face față riscului este „Managementul riscului".

Ce înțelegeți prin cuvântul ***„risc"*** în contextul managementului de proiect.

# V. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ÎN CADRUL ECHIPEI DE PROIECT

Pe parcursul vieții proiectului apar în mod natural dezacorduri și conflicte în cadrul echipei de proiect. Participanții pot fi în dezacord în privința priorităților, alocării resurselor, calității anumitor lucrări, soluțiilor la problemele depistate și altele. Unele conflicte susțin scopurile grupului și îmbunătățesc performanța proiectului. Delimitarea între conflictul funcțional și disfuncțional nu este nici clară și nici precisă.

Criteriul de a face delimitarea între conflictul funcțional și disfuncțional este modul în care conflictul afectează performanța proiectului și nu ce simt indivizii. Membrii echipei pot fi supărați și nesatisfăcuți de dispută, dar cât timp dezacordul contribuie la obiectivele proiectului, atunci putem considera că este vorba despre un conflict funcțional. Managerii de proiect trebuie să recunoască faptul că apariția unor conflicte este inevitabilă și chiar o parte dezirabilă a lucrului la proiecte. Secretul constă în a încuraja conflictele funcționale și a gestiona conflictele disfuncționale.(Look, D., 2000)

Uneori nu prezența conflictului, ci absența conflictului reprezintă o problemă. Adesea ca rezultat al presiunii timpului, propriile îndoieli și dorința de a conserva vitregesc echipa de informații utile, care ar putea duce la soluții mai bune și la evitarea unor greșeli capitale. Managerii de proiect trebuie să încurajeze disidența sănătoasă în vederea îmbunătățirii soluționării problemelor și inovării. Ei pot demonstra acest lucru prin formularea unor întrebări care să incite la

# VI. EVALUAREA PROIECTELOR

## VI.1. Pașii necesari în evaluare

Pentru a organiza un proces de evaluare, evaluatorul trebuie să clarifice foarte bine care este ***misiunea proiectului,*** care este grupul țintă al proiectului, valorile, și obiectivele proiectului.

### *VI.1.1. Misiunea*

Este importantă determinarea misiunii unui proiect. Este foarte dificil să ajungi la anumite rezultate performante daca misiunea este neclară și nu este bine definită. O misiune bine definită/ declarată identifică scopul general al proiectului, duce la identificarea nevoilor sau problemelor la care proiectul se adresează, și identifică mai bine așteptările deținătorilor de interese.

***Întrebări utile:***

*Care sunt serviciile și funcțiile/ activitățile care ar trebui furnizate de către proiect? Care sunt problemele și nevoile la care se adresează proiectul și pentru care proiectul a fost dezvoltat?*

*Răspuns:*

# VII. ROLUL MANAGERULUI DE PROIECT

*Care sunt rolurile managerului de proiect?*

Această secțiune se referă la principalele domenii de care se ocupă managerul de proiect, cunoștințele, aptitudinile și instrumentele de care acesta are nevoie. Managementul de proiect este foarte diferit de managementul de linie (așa numitul management de „sistem”). Cum am menționat mai devreme, proiectele au rostul de a schimba ceva: managerul trebuie să fie în stare să facă față riscurilor inerente în managementul unor schimbări.

## VII.1. Documentația de proiect

Prin document se înțelege orice hârtie al cărei conținut a fost sau va fi adus la cunoștința unei sau mai multor persoane. Schimbul de scrisori cu clienții sau furnizorii, schimbul de scrisori între departamentele unității școlare, contracte și anexe la contracte, specificații, comenzi de materiale, note de convorbiri telefonice, procese verbale, reglementări sunt exemple de documente.

Importanța unor documente, necesitatea de a le regăsi ușor și gradul diferit de confidențialitate, fac necesară existența unui sistem unitar de clasificare. Se recomandă păstrarea evidenței documentației pe calculator, pe baza unei codificări eficiente care să permită regăsirea rapidă a unui document în funcție de conținut, etapa de proiect la care se referă, data elaborării sau autor.

# VIII. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Există foarte puține proiecte care se încheie exact așa cum s-a planificat inițial. Pe parcurs, apar o serie de probleme ce necesită modificări ale planurilor inițiale: aceste modificări pot fi pe termen scurt (de exemplu, întârzierea unei anumite activități, deoarece materialele sau resursele necesare nu au fost disponibile la momentul potrivit) sau pe termen lung.

Utilizatorii sau beneficiarii își pot schimba cerințele pe măsură ce se familiarizează cu produsul ce va fi obținut la sfârșitul proiectului. De asemenea, climatul legislativ și financiar în care se desfășoară proiectul poate suferi schimbări pe durata derulării acestuia.

Principalele aptitudini pe care se pot identifica sunt:

- capacitatea de a clarifica țelurile;
- capacitatea de a clarifica rolurile membrilor echipei;
- capacitatea de a forma rapid echipa și de a-și câștiga respectul membrilor ei;
- capacitatea de a motiva oamenii și de a le menține motivarea de-a lungul unor perioade lungi de timp;
- capacitatea de a comunica cu persoane aflate la toate nivelurile;
- capacitatea de a-i influența pe ceilalți și aptitudini interpersonale bune;
- aptitudini pentru managementul schimbării;
- capacitatea de a adopta o perspectivă largă asupra locului ocupat de proiect în organizație;
- capacitatea de a menține ritmul desfășurării proiectului;
- răbdare.

# IX. ELEMENTE ESENȚIALE ÎN ELABORAREA SCRIPTICĂ A PROIECTULUI EDUCAȚIONAL

*Descrierea Proiectului*

Acesta este documentul care descrie proiectul. El definește, printre alte lucruri, domeniul de asistență pe care doriți să îl acoperiți, intervalele de timp pe care se va desfășura, și resursele solicitate. El ar trebui să definească și justificarea financiară a activităților desfășurate de proiect.

*Planul Proiectului*

Planul Proiectului ar trebui să ofere o descompunere a proiectului în componente realizabile, denumite 'Produse'. Plan permite o monitorizare a progresului și o identificare a acelor domenii care trebuie supravegheate pe durata proiectului (aflate pe drumul critic).

*Registrul de Riscuri*

Registrul de Riscuri conține riscurile identificate ca rezultat al analizei de riscuri, și care sunt propunerile pentru managementul acestora incluzând cine este responsabil de aceasta.

*Registrul de Probleme*

Registrul de Probleme este evidența tuturor problemelor care apar pe durata proiectului și a deciziilor luate pentru rezolvarea lor. Problemele care nu sunt rezolvate pot deveni riscuri. Problemele unui

# X. ELABORAREA PROIECTULUI EDUCAȚIONAL

## X.1. Premise pentru elaborarea proiectului

***Pregătirea condițiilor pentru elaborarea proiectului presupune:***

– constituirea și consolidarea echipei de proiect,
– asigurarea parteneriatului cu comunitatea din care școala face parte,
– pregătirea membrilor echipei de proiect în domeniul elaborării, implementării, monitorizării și evaluării de proiecte.

***Echipa de proiect a școlii***

– se va centra, în esență, pe elaborarea și pe implementarea proiectelor ce trebuie să asigure transpunerea într-un format standard a unui conținut unic conferit de problema / nevoia particulară a școlii identificată și menționată în Planul de Dezvoltare Școlară la care se raportează proiectul .
– factori care condiționează eficienta unei echipe de proiect:
– lucrul în echipă;
– parteneriatul;
– comunicarea interpersonală.

➢ ***Sarcinile echipei de proiect***
  - selectarea uneia sau mai multor probleme prioritare cuprinse în Planul de dezvoltare școlară;
  - elaborarea propunerii/propunerilor de proiect și completarea „Formularului de aplicație”;

# ÎN REZUMAT

Investigând universul ființei umane, cadrele didactice se confruntă cu o mare diversitate, care constă în aceea că, sunt puse în situația de a căuta mereu noi soluții la problemele ridicate de copiii care trec pragul grupelor/claselor din instituțiile de învățământ, iar cadrele didactice încearcă de cele mai multe ori să găsească soluțiile cele mai bune pentru copii. Aceștia au nevoie de o abordare personalizată referitoare la încercările pe care le inițiem în educația lor. Orice copil se confruntă în anumite cazuri, cu o situație specială care necesită din partea adultului o intervenție specializată.

Pentru a putea vorbi cu adevărat de o școală eficientă, este necesară pregătirea acesteia, sunt necesare condiții materiale, care să permită un învățământ cât mai diversificat și adaptat diferitelor cerințe.

Ținând cont de introducerea și aplicarea acestui concept de largă rezonanță asupra modului în care este organizată și funcționează școala, există mai multe dimensiuni și provocări contemporane cum ar fi: centrarea pe copil, pe unicitatea acestuia; o școală deschisă, prietenoasă, democratică și solidaritatea umană – o școală echitabilă, mai naturală; răspunsul la situații educaționale diverse; o școală flexibilă care se adaptează, învață și se schimbă.

Dezvoltarea copilului în perioada școlară constituie o preocupare nu numai a familiei, ci și a sistemului general de învățământ, prin programele elaborate și derulate, proiecte educaționale, și nu în ultimul rând o preocupare a întregii comunități pentru a-i integra pe aceștia în viața socială.

# ANEXE

## Aplicații practice
## Proiect educațional – model

# BIBLIOGRAFIE


ANTONESEI, L. (2000), *Management universitar*, Editura Polirom, București.

ARCARO, J.S. (1995), *Quality in Education – and implementation*, Handbook, St. Lucie Press, Delray Beach, Florida.

APTER, M.J. (ed) (2001), *Motivational Styles in Everyday Life: A Guide to Reversal Theory*. American Psychological Association, Washington DC.

ATANASIU, G.M. (2000), *Managementul internațional și asigurarea calității în învățământul superior,* Editura Economică, București.

BALAȘ, E. (2009), *Pregătirea inițială a cadrelor didactice în state ale Uniunii Europene. Analiză comparativă*, în: Ionescu, *M. Fundamentări teoretice și abordări praxiologice în științele educației.*

BÂRZEA, C. (1993), *Reforma învățământului din România. Condiții și perspective*, Ministerul Învățământului, Institutul de Științe ale Educației, București.

BOBOC, I. (2002), *Psihosociologia organizațiilor școlare și managementul educațional*, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București.

BURDUS, E. CĂPRĂRESCU, G. (1999), *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București.

BUSH, T., MIDDLEWOOD, D. (2005), *Leading and Managing People in Education*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.

COTTON, K. (2001), *Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education*, Mt. Edgecumbe High School Sitka, Alaska.

COVEY, S.R. (1998), *Eficiența în 7 trepte sau un abecedar al înțelepciunii,* ALL, București.

COZMA, T, DIAC. G. (coord.) (2008), *Formarea continuă a cadrelor didactice între tradițional și modern,* Editura Universității Al. Ioan Cuza, Iași.

CRAȘOVAN M. (2005), *Rolul mentorului în activitatea cadrului didactic debutant*, în M. Ionescu (coord.) Preocupări actuale în științele educației, vol.1, Editura Eikon, Cluj-Napoca.

UNIVERSITAS • NAPOCENSIS
ROMANIA
PRESA UNIVERSITARĂ

ISBN: 978-606-37-1102-2